

Développement du Leadership dans un contexte organisationnel

NB:
Dans cette fascicule (dans le but de faciliter la lecture), la référence à l'individu par le pronom personnel "il" doit se comprendre "il et/ou elle".

www.ldpe.nl www.ld-toolbox.com

Annexe 1 au Manuel d'Utilisation LDT

1 Le Leadership

1.1 Leaders et leadership

Pour beaucoup d'organisations, la qualité du leadership est un facteur déterminant dans leurs succès et pérennité. Le leadership ne se réfère pas seulement à la personne ou aux personnes à la tête de l'organisation ni à celles ayant une fonction officielle de leader. Les leaders non officiels et professionnels, les têtes pensantes, sont également considérés comme faisant partie du leadership de l'organisation. Les leaders sont ceux qui inspirent et guident les autres par leurs actes.
La notion du leadership est même plus large et étendue. Elle est ancrée dans la culture d'une organisation.
Le leadership n'implique pas seulement la performance managériale, la détermination de la substance, de la vision et stratégie données à une mission, mais il implique aussi et surtout interprétation, normes et valeurs.

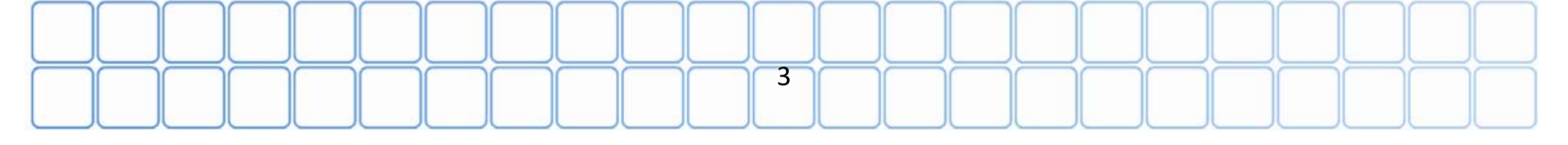
1.2 Un bon leadership

Un bon leadership inspire les collaborateurs d'une organisation.
Un bon leadership veille à ce que l'organisation reste réceptive aux contraintes du cadre environnant, soit capable de s'adapter et de garder la cohésion.
Un bon leadership s'assure que les collaborateurs acquièrent une forte appartenance identitaire dont ils sont fiers.
Un bon leadership s'assure que l'organisation reste tolérante: il y a de la place pour la diversité, liberté d'expression, créativité et entreprenariat.
Les bons leaders créent les conditions requises pour une communication efficace au sein de l'organisation et veillent à ce que le 'langage parlé' soit consistent, cohérent et, par exemple, que les critères utilisés pour identifier, évaluer, déployer, développer et soutenir les talents soient identiques au sein de l'organisation.
Mais les bons leaders sont aussi humains: ils peuvent commettre des erreurs et juger à tort, mais ont la volonté d'apprendre de ces erreurs et apprécient l'aide des collègues et subordonnés.

1.3 Dimensions du leadership

Le leadership est multidimensionnel et la qualité du leadership s'apprécie à différents niveaux:

- au niveau individuel à travers le comportement de chaque leader;
- au niveau du groupe à travers les capacités de réussite des équipes de leaders;
- au niveau de l'organisation à travers la culture du leadership et les valeurs fondamentales de l'organisation.



2 Développement du Leadership

Dans le contexte organisationnel d'aujourd'hui, où organisations et collaborateurs doivent agir dans un environnement en perpétuel changement, la qualité du leadership est un facteur clé de succès.
De ce constat, beaucoup d'organisations cherchent à créer une culture de leadership en mettant en place le processus permettant d'impacter la qualité du leadership.
Les organisations performantes sont celles qui ont su développer une stratégie visant l'amélioration de leur culture de leadership, impactant à la fois au niveau individuel et au niveau de l'organisation.
Le Développement du Leadership (LD) est en gros construire la qualité du leadership en identifiant et développant les talents, organisant les successions de façons paisible et sans heurts, et permettant l'accroissement de l'expérience managériale.
Une stratégie réussie du LD est basée sur l'utilisation d'un ensemble cohérent d'instruments et processus qui abordent toutes les dimensions du leadership: la qualité du leader individuel, celle des équipes de leaders ainsi que celle de la culture de leadership au sein de l'organisation. En l'absence de cohérence dans l'organisation des processus (fig1) et d'instruments appropriés, de telles tentatives resteront en général vaines ou même contre-productives, quels que soient le temps et les moyens financiers investis.
Par exemple, si les programmes de développement (LD-program) mis en place et les choix de développements individuels proposés ne sont pas compatibles, alors la participation coûteuse des leaders (potentiels) dans ces formations se ferait en pure perte et même au bénéfice du concurrent.
Ou en cas d'incohérence entre appréciations, récompenses et les mission et objectifs des collaborateurs, les meilleurs d'entre eux pourraient quitter la société ou avec le temps développer une certaine inertie. Le besoin de cohérence est ainsi évident et le contenu doit être pertinent.

Organisation
Team
Individual leader
Organisation Development
Recruitment
Appraisal & Reward
Leadership Profile
Organisation Plans & Respon-sibilities
Team Composition
Appointment & Role fulfilment
Mission, Vision, Strategy
Business Development Targets
Individual Targets & Objectives
PDP & Personal Development process
Mobilisation & Devt of Leadership Culture
Team Effectiveness
Coaching & Mentoring
Learning
Leadership Development Program
Talent & Succession Planning
Career & Succession

Fig 1 Leadership Development in an organisational context

Le contenu est perçu différemment selon le point de vue de l'organisation ou de l'individu (fig 2).
Outre la motivation intrinsèque qu'offre une mission, le leader individuel la verra du point de vue de sa carrière. La mission n'est qu'une étape dans son développement personnel, alors que pour la société, l'attribution d'une mission à un leader signifie 'qu'une ressource' a été affectée pour assumer une responsabilité et délivrer une prestation. Il est important d'assurer la pérennité de l'organisation et l'efficacité du leader. Dans ce but, l'organisation doit proposer une perspective à long terme en offrant au leader opportunités de développement, nouveaux challenges et en prévoyant un plan de succession.

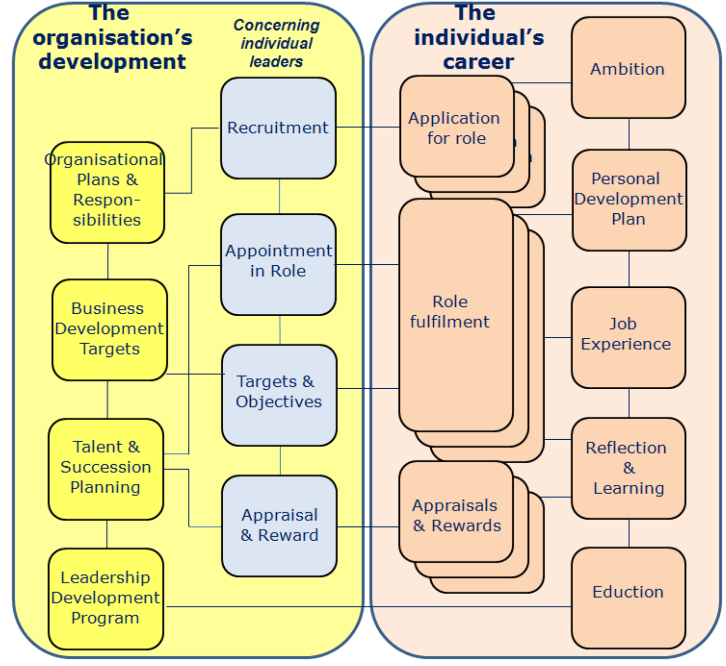
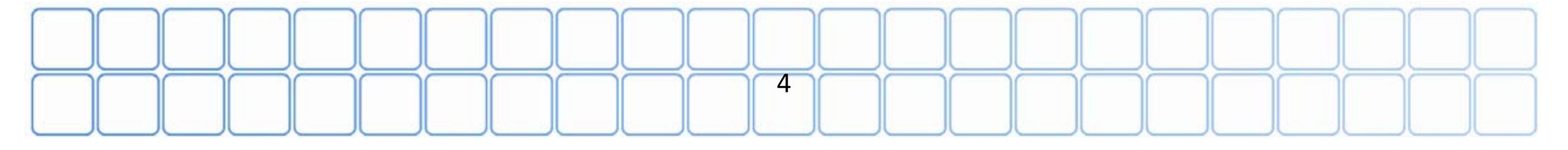


Fig 2 The individual's career related to the organisation's development





2 Analyser les Motivations des Leaders[1]

Les vrais leaders veulent des missions stimulantes. Si l'entreprise ne répond pas à cette demande à temps, les vrais leaders vont les chercher eux-mêmes ailleurs. Le choix de l'employeur est déterminé par l'opportunité de développer leur valeur ajoutée à travers un travail stimulant et la perception des possibilités de développement et du soutien reçu.

La question du bon choix des hommes, comme élément potentiel pour la satisfaction professionnelle et gain de productivité a été décrite par Griffin[2] (Fig 3). Sa principale conclusion eu égard aux motivations des leaders est que tous n'éprouvent pas le même besoin en terme de développement personnel au cours de la réalisation d'une mission. Griffin retient la théorie sur Les facteurs d'ambiance - hygiène d'Herzberg ainsi que la théorie sur les besoins de Maslow comme point de départ.

La hiérarchie ou le pyramide des besoins d'Abraham Maslow classe les besoins humains en différents niveaux. Les besoins ne pourront être satisfaits qu'une fois ceux des niveaux inférieurs satisfaits. Il identifie 5 niveaux de besoins:
(1) besoins physiques; (2) sécurité; (3) interaction et soutien sociaux; (4) reconnaissance et affirmation de soi ; (5) accomplissement de soi (ou la réalisation complète de son potentiel).[3]

Herzberg, par contre, affirme que satisfaction et insatisfaction ne sont pas les deux points situés aux extrémités d'un même axe; il considère que deux facteurs différents sont à l'œuvre, jouant un rôle dans la motivation et la démotivation des individus dans les organisations. "*Sources d'insatisfaction*" — ex. La politique de l'organisation, les conditions de travail et de rémunération — sont désignées *facteurs de maintenance* par Herzberg. "*Sources de satisfaction*" — ex. reconnaissance, performance, développement et responsabilité — sont pour lui les *motivants*. La satisfaction des individus ne peut être atteinte que par une bonne politique concernant les sources de satisfaction; une bonne politique concernant les sources d'insatisfaction a peu ou pas du tout d'impact sur la motivation, mais une mauvaise politique va détruire la motivation obtenue grâce à d'autres mesures.

La théorie de Griffin étudie la satisfaction professionnelle aux deux niveaux les plus élevés (4 et 5) de la hiérarchie des besoins de Maslow et sur l'axe de la satisfaction d'Herzberg.
Il se réfère à l'étendue du travail, qui peut être large ou limitée, et au besoin pour le développement professionnel individualisé (***Growth Need Strength***, or GNS—see fig 3). Adoptant le point de vue de Griffin, on peut déduire que les managers, surtout les HIPOs (high potential talents – talents à fort potentiel), ont un besoin vital pour le développement professionnel individualisé, donc un GNS élevé. On peut également affirmer que cette catégorie de collaborateurs est à la recherche de challenges stimulants — i.e. des challenges qui vont contribuer à accroitre leur motivation personnelle.

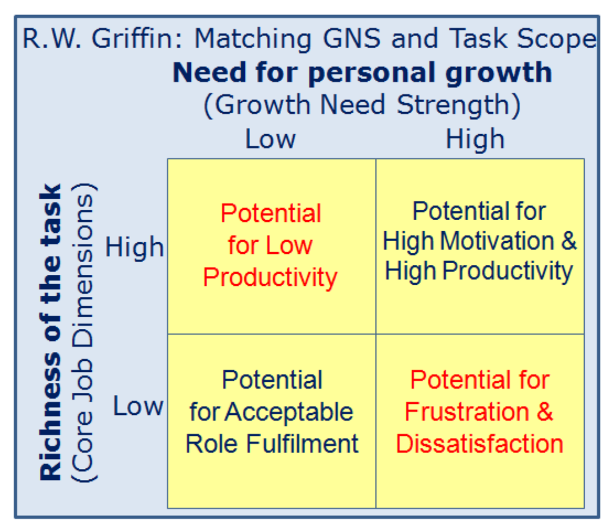


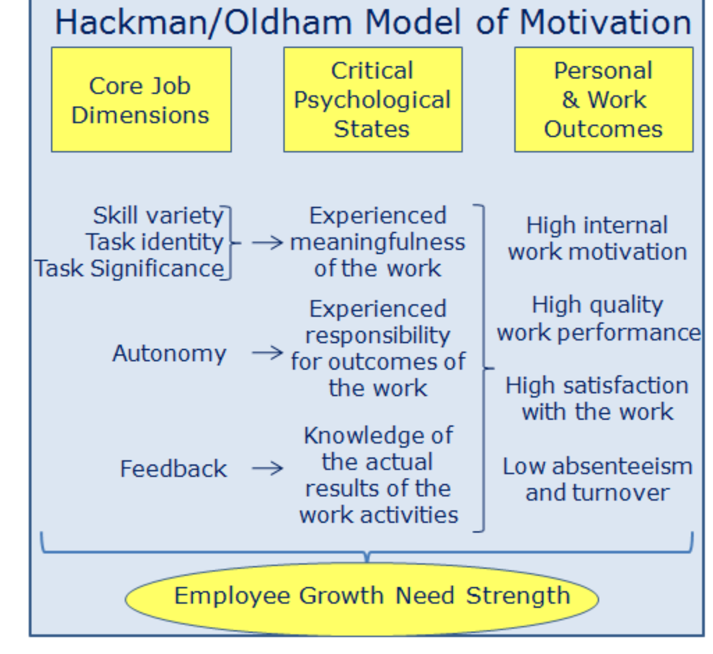
Fig 3 Griffin's model

[1] Translated from: Henk Bremer, Management Sourcing, een strategisch vraagstuk in een dynamische markt, 2000 Scriptum Books, Schiedam
[2] Griffin, R.W., 'Task design determinants of effective leader behaviour', Academy of Management Review, Volume 4, no. 2, 1979.
[3] Maslow, A., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954.



Concernant la satisfaction potentielle que peuvent offrir certaines tâches, Hackman et Oldham ont présenté dans les années 70 un travail novateur avec l'Etude sur le Diagnostic de Travail basé sur un modèle de motivation (Fig 4).[4]
Par la suite, Couger et Zawacki vont appliquer cette théorie à leur étude sur la motivation des employés et entrepreneurs dans certaines catégories de travail.[5]
Sur la question de l'attractivité de certaines tâches et mission, il est important de parler des ***Core Job Dimensions***:

Fig 4 Hackman/Oldham model of motivation



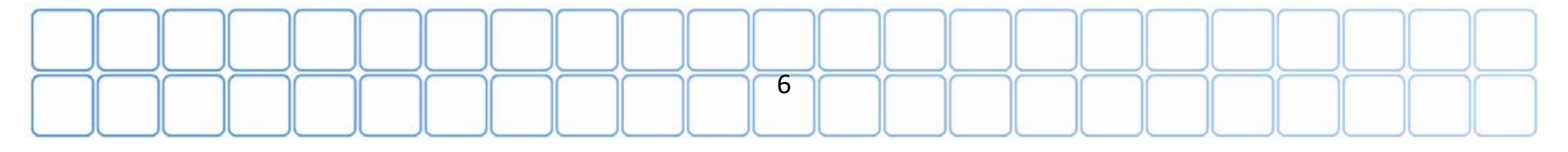
- ***Skill Variety (Variété de compétences)*** : degré de variété de tâches et de compétences que requiert un travail.
- ***Task Identity (Identification des tâches)***: le caractère complet d'un travail - réaliser un travail dans sa totalité (du début à la fin) pour un résultat visible.
- ***Task Significance (Signification des tâches)***: l'importance de l'impact que le travail exerce sur la vie et le travail d'autres individus – que ce soit au sein de l'organisation ou dans l'environnement extérieur.
- ***Autonomy (Autonomie)***: degré de liberté, d'indépendance, d'initiative dans la planification du travail et la détermination des procédures à respecter.
- ***Feedback from the job itself (Feedback du travail réalisé)***: l'information que le collaborateur peut obtenir sur les résultats de ses activités et l'efficacité de son travail.

Les missions ayant un score élevé dans ces 5 principaux aspects sont considérées comme très "riches" et ont un **MPS** élevé (***Motivation Potential Score)*** : c'est par exemple le travail qu'exercent les entrepreneurs, managers, professionnels, spécialistes et dans le cas de fonctions nouvelles. Les missions de direction dans les programmes de changements ont en particulier un MPS très élevé et s'avèrent être extrêmement attrayants pour les personnes au GNS élevé.

La dynamique croissante à l'œuvre au sein des entreprises ainsi que les changements dans l'organisation du travail font prendre conscience à tous que la notion d'une position à vie est dépassée et n'a plus de fondement dans les relations de travail. Les bons leaders veulent faire carrière, ils veulent aller de l'avant lorsqu'ils ont le sentiment d'avoir fait le tour du travail et lorsqu'ils ne se sentent plus suffisamment mis au défi. Dans ces conditions, les leaders ne recherchent pas seulement des missions adéquates ou des évolutions de carrière, ils pensent ouvertement à la valeur ajoutée : ils recherchent une plus grande satisfaction au travail – le MPS des missions doit être compatible avec leur besoin de développement personnel.

---

[4] Hackman, J.R., and Oldham, G.R., 'Development of the Job Diagnostic Survey', Journal of Applied Psychology, Vol. 2,1975
[5] Couger, J.D., and Zawacki, R.A., Motivating and Managing Computer Personnel, John Wiley & Sons, New York, 1980.



3 LD-Toolbox (La Boîte à Outils du Développement de Leadership) permettre le développement de soi

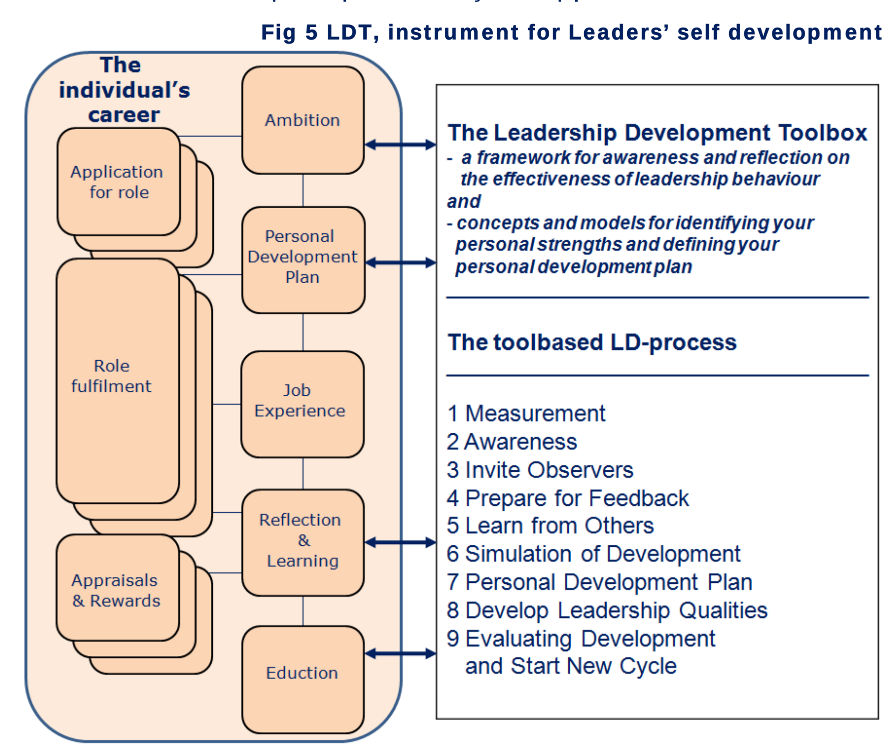
Le “Leadership Development Toolbox” (LDT) a été conçu dans le but d’aider les leaders dans leur développement personnel par une sensibilisation et meilleure connaissance et en stimulant interaction, feedback et réflexion sur l’efficacité comportementale et le développement du portfolio des styles de leadership.
Le LDT est un des instruments qui permettent aux entreprises de mettre l’accent sur la qualité du leadership tant sur le plan individuel qu’organisationnel. Il s’est révélé être un instrument pertinent qui sensibilise les leaders, les motive et stimule à penser l’efficacité de leur comportement de leadership.
Les résultats concertés des évaluations individuelles donnent à l’entreprise un aperçu sur le comportement de l’équipe et sur la culture de leadership permettant de stimuler le dialogue interne sur la question du leadership.
En vue d’une meilleure idée et réflexion, il est indispensable d’avoir un vocabulaire explicatif, un langage structuré basé sur la connaissance générale en leadership et psychologie.
La boîte à outils propose un tel vocabulaire et met en lumière les styles comportementaux des participants en utilisant ce langage. Les « termes de ce langage » sont conçus, structurés et définis en fonction des modèles et concepts les plus courants dans le domaine du leadership et de la psychologie.

Les participants de la méthode LD vont apprendre de 3 différentes façons:

- ***Apprendre le ‘langage’***, i.e. faire connaissance avec les modèles, concepts et définitions leur permettant d’exprimer avec plus de clarté les dimensions et styles comportementaux et de définir leurs objectifs de développement personnel;
- ***Apprendre plus de soi-même***, i.e. interpréter les résultats de l’auto-évaluation et ceux des observateurs; ce faisant et par interaction avec leur entourage de confiance, comprendre les conséquences de leur comportement et apprendre à voir les options de développement;
- ***Apprendre dans l’action***, i.e. atteindre les objectifs de changements et de développement dans le travail quotidien grâce à une écoute active et une pratique des leçons apprises.

La méthode LD est en principe un processus individuel de Développement du Leadership. Cependant, le LDT peut également être appliqué en groupes.
Certaines organisations de grande taille l’utilise comme modules dans leur programme de Développement de Leadership.
La méthode LD doit faire l’objet de guidage de qualité aussi bien en terme de documentation appropriée que de conseillers qualifiés ayant une connaissance approfondie des concepts et modèles dans le domaine du leadership et de la psychologie et maitrisant les modules et caractéristiques de ce system – boîte à outils.

Fig 5 LDT, instrument for Leaders’ self development



NB: Avec ses panoplies d’outils et services associes, LDpe ne cherche pas à faire concurrence aux psychologues professionnels ni aux cabinets de recrutement. LDpe déclare que le LDT pourrait être utilisé pour permettre le développement d’un leadership efficace.

